

RAFAEL KENAPPE

**ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS E MONITORAMENTO AMBIENTAL:
ANÁLISE E PROPOSTA DE CHECK LIST**

Monografia apresentada à disciplina Pesquisa em Informação II, como requisito parcial à conclusão do curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Ricardo Triska, Dr. Eng.

CURITIBA
2005

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	iii
LISTA DE SIGLAS	iv
RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO	1
3 OBJETIVOS	4
3.1 OBJETIVOS GERAIS	4
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
4 REFERENCIAL TEÓRICO	5
4.1 INFORMAÇÃO: CONTEXTUALIZAÇÃO	5
4.1.1 A informação nas organizações.....	7
4.2 CONHECIMENTO	8
4.3 ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS: CONTEXTUALIZAÇÃO	13
4.4 MONITORAMENTO AMBIENTAL	22
4.4.1 Antecedentes.....	22
4.4.2 Conceitos.....	25
4.4.3 Implicações.....	27
4.4.3.1 Procedimentos e estratégias	28
4.4.3.2 O ambiente como fonte de informação	36
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
5.2 CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	43
5.3 RESULTADOS	44
6 RESULTADOS	45
6.1 AMBIENTE	45
6.2 NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO	47
6.3 AQUISIÇÃO DE INFORMAÇÃO.....	48
6.4 ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAGEM DE INFORMAÇÃO.....	49
6.5 DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	50
6.6 USO DA INFORMAÇÃO	51
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	55

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	6
QUADRO 2	DIFERENÇAS ENTRE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	12
QUADRO 3	EVOLUÇÃO, ENFOQUES E PROTAGONISTAS DAS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	14
QUADRO 4	MATRIZ DE INCERTEZAS.....	29
FIGURA 1	AMBIENTE DE UMA ORGANIZAÇÃO	30
FIGURA 2	CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	34
QUADRO 5	CATEGORIAS PRINCIPAIS DE FONTES DE INFORMAÇÃO	37
FIGURA 3	A INTERNET COMO AMBIENTE DE INFORMAÇÃO.....	40

LISTA DE SIGLAS

ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
GC	Gestão do Conhecimento
IC	Inteligência Competitiva
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
TQM	<i>Total Quality Management</i>

RESUMO

Apresenta uma análise de dois enfoques gerenciais atualmente em voga nas organizações, quais sejam, o Monitoramento Ambiental e a Administração de Negócios. O estudo incluiu a contextualização dos seguintes assuntos: Informação, Conhecimento, Monitoramento Ambiental e Administração de Negócios. Foram abordados, também, assuntos considerados relevantes para o tema, tais como as mudanças ocorridas no ambiente dos negócios, que apontam para o uso da informação como diferencial competitivo, bem como o comportamento das organizações no âmbito da sociedade do conhecimento. Como resultado do trabalho é apresentada uma caracterização da Administração de Negócios e do Monitoramento Ambiental e, ainda, uma proposta de “check-list” voltado ao acompanhamento do processo de implementação de um programa de Monitoramento Ambiental.

Palavras-chave: Informação; Conhecimento; Monitoramento Ambiental e Administração de Negócios.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sociedade vem passando por mudanças significativas de ordem comportamental na economia e na política, afetando o meio organizacional. Isto é atribuído ao que vem sendo apontado, por muitos autores, como a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Neste contexto, os principais bens e fontes de produção da sociedade industrial (capital, máquinas e recursos naturais), juntam-se ao conhecimento, alterando a estrutura da economia e valorizando a informação como recurso estratégico.

O desenvolvimento das indústrias em geral bem como a influência da economia de mercado no mundo desde a Revolução Industrial até os dias de hoje, sob impulso dos avanços tecnológicos e da globalização, fizeram com que surgissem novos modos de administrar as empresas. Mudanças de ordem político-econômica suscitaram novos modelos para gerir negócios e novas ferramentas para possibilitar que as organizações se tornem mais competitivas. E, como pano de fundo de tais transformações e inovações, a informação passa a ser reconhecida como recurso estratégico à Administração de Negócios.

Ainda a partir das circunstâncias apontadas, percebe-se a possibilidade das empresas expandirem suas áreas de atuação. Exemplo disso é a busca das empresas por novos fornecedores, bem como de novos mercados possíveis, em que seus limites de atuação previamente definidos são estendidos muito além dos limites geográficos, característica esta que implica no aumento do nível da competitividade.

O estudo que ora é apresentado analisa as abordagens da Administração de Negócios e do Monitoramento Ambiental, explorando-se a competitividade e a informação como recursos de valor estratégicos imprescindíveis.

2 JUSTIFICATIVA

Podemos constatar a preocupação com a busca pela informação em um clássico da literatura universal escrito há vinte e cinco séculos. De acordo com SunTzu (Sec. VI a.C.) “se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”.

Pode-se interpretar que o fato de conhecer o inimigo esteja alinhado com os princípios da guerra. Contudo, isto também pode ser entendido como uma busca pela informação, assim como os reflexos que essa informação pode gerar.

“A Informação passou a ser matéria-prima das organizações comparável a outros insumos que já fazem parte dos processos produtivos de outrora” (MORESI, 2001b). Por essa razão, a Informação requer os mesmos cuidados no que diz respeito à sua aquisição e ao seu processamento.

Após o reconhecimento de que a Informação se equipara conceitualmente no mesmo patamar dos bens materiais, percebe-se a transição de uma economia que estava baseada na indústria e na sua capacidade mecanicista para uma economia que se baseia na Informação como um diferencial competitivo.

Levando em consideração um contexto pautado na competitividade e na busca pela redução de custos e pela otimização dos recursos disponíveis, passa a caber aos administradores de empresas a busca por novas maneiras de fazer com que as empresas permaneçam competitivas perante o mercado e, dessa forma, mais rentáveis.

A partir da sobreposição de dois temas — a Administração de Negócios e o Monitoramento Ambiental —, sendo que ambos enfocam respectivamente competitividade e informação como recurso estratégico, foi percebida a possibilidade de caracterizar as relações entre esses dois modelos de gestão de negócios das organizações.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVOS GERAIS

Propor um roteiro para implantação de Monitoramento Ambiental.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Contextualizar Informação e Conhecimento;
- b) Contextualizar Administração de Negócios;
- c) Contextualizar Monitoramento Ambiental;
- d) Elaborar um roteiro para acompanhamento da implantação de um programa de Monitoramento Ambiental.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 INFORMAÇÃO: CONTEXTUALIZAÇÃO

A Informação, em seu sentido mais simples, está presente em vários aspectos do nosso cotidiano. Tomando como base a rotina diária de uma pessoa qualquer, um volume grande de informações orbitam ao seu redor desde o momento em que acorda até a hora de dormir. Adiante, podemos tentar imaginar um universo de informações que são mantidas por uma pessoa e os reflexos que estas informações podem gerar se combinadas a um outro universo de informações de uma terceira pessoa.

Na maioria dos casos, esse grande volume de informações que compõe o cotidiano de uma pessoa, é processado quase que de maneira mecânica, principalmente por serem intrínsecas às necessidades humanas, o que acaba fazendo com que, a importância destas informações passem despercebidas.

Segundo Carvalho e Tavares (2001, p. 4),

a noção de informação, tal qual conhecemos hoje, tem sua origem nas pesquisas de biologia da década de 40, quando passa a ser utilizada para explicar modelos de desenvolvimento contidos nos cromossomos humanos. Porém, é através da Teoria Matemática da Comunicação, formulada pelo matemático Claude Elwood Shannon, que tal noção é disseminada junto às organizações.

Outro conceito, este apresentado por Peter Drucker, define Informação como “dados dotados de relevância e propósito”.

A definição apresentada por Drucker é ainda compartilhada por Carvalho e Tavares (2001, p. 5): “tendemos a considerar que informação é como um coletivo de dados. Não é. Um conjunto de dados somente irá constituir uma informação se, para

o indivíduo que o recebe, possuir algum significado, o qual é determinado pelo próprio contexto em que aquela pessoa se insere”.

“A explosão da informação, sobre a qual muito se comenta e escreve, é também em grande medida, a explosão da informação errada e mal organizada (...) A revolução digital apenas agravou os problemas” (MANN, citado por DAVENPORT, 1998, p. 11).

Além da Informação permear o cotidiano das sociedades, ela exerceu tamanha influência que originou novos termos que designam fenômenos na atualidade, como por exemplo: Era da Informação; Sociedade da Informação; Economia da Informação e Ecologia da Informação.

Para ilustrar a relação entre dado, Informação e Conhecimento, utilizaremos a visão de DAVENPORT (1998), como segue:

QUADRO 1 – DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexões, síntese e contexto.
- Facilmente estruturado;	- Requer unidade de análise;	- De difícil estruturação;
- Facilmente obtido por máquinas;	- Exige consenso em relação ao significado;	- De difícil captura em máquinas;
- Frequentemente quantificado;	- Exige necessariamente a mediação humana.	- Frequentemente tácito;
- Facilmente transferível.		- De difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998)

4.1.1 A informação nas organizações

Conforme Moresi (2001b, p. 111), a importância da Informação nas organizações é absolutamente reconhecida, fazendo com que senão for o recurso mais importante, pelo menos figure entre aqueles recursos que estejam diretamente relacionados com o atingimento do sucesso desejado.

Além de podermos considerá-la como insumo de relevância as organizações, outra característica da Informação é sua capacidade de fornecer subsídios à gestão de empresas. Segundo Beuren (2000, p. 43),

a informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como, no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõe o sistema de gestão.

Os conceitos apresentados por Moresi e Beuren apontam para o desafio da Informação nas organizações, ou seja, proporcionar que objetivos sejam alcançados com sua utilização racional, eficiente e focada.

A Informação é usada de diferentes formas, em diferentes momentos e por diferentes pessoas durante o processo decisório nas organizações, o que quer dizer que ocorrem interações complexas entre usuários, sua capacidade cognitiva, natureza e formato da Informação. Portanto, ela só tem sua importância reconhecida quando for ao encontro do interesse do usuário. O importante é a Informação relevante, no momento certo, para o usuário interessado. (BORGES e CARVALHO, 1998; SANTOS e DIAS, 1996).

Segundo Cohen (2002, p.28) “a organização baseada na informação é o modelo de organização do futuro, fundamentada no conhecimento e formada por especialistas”.

Ainda sobre a importância da informação, uma característica atual das organizações é defendida por Borges (1995), que destaca o deslocamento do paradigma de uma sociedade baseada na produção industrial para uma sociedade que se sustenta na informação, de uma economia nacional para uma economia mundial, de processos centralizados para processos descentralizados.

O avanço das tecnologias representa uma das razões pelas quais o contexto acima se tornou válido, em especial das tecnologias ligadas às telecomunicações. Hoje é possível promover uma reunião entre executivos de uma grande corporação, em tempo real, cada um em seu escritório. Os custos relativos a transporte, estadia entre outros, foram eliminados e substituídos por um único custo, o da ligação telefônica. As *intranets* possibilitam que um volume significativo de conteúdo seja compartilhado e intercambiado entre empresas matrizes e filiais e pessoas de maneira ágil e segura.

4.2 CONHECIMENTO

Também é oportuno tecer maiores considerações sobre o conhecimento, a partir dos variados pontos de vista que se pode apresentar sobre o tema.

Nas últimas décadas se percebe uma significativa valorização da informação e do conhecimento, o que se torna evidente com as denominações que passaram a ser adotadas para, de um modo geral, fazer referência às transformações em andamento na sociedade.

Neste caso, tal como poderá ser observado no item 4.4, muitos autores consideraram apropriado adotar metáforas para se referirem a estas mudanças, entre as quais uma delas é 'sociedade do conhecimento'. Entre outras razões, duas

podem mais imediatamente esclarecer a origem do termo 'sociedade do conhecimento'.

Uma primeira razão está ligada à nova dinâmica que passou a reger a sociedade, sendo que a vida social hoje exige um número significativamente mais elevado e complexo de habilidades e conhecimentos do que há 20 anos. Por exemplo, a maior parte das pessoas atualmente sabe usar um caixa eletrônico de banco, sente-se a vontade para usar meios de comunicação como um fax, um celular e a Internet, consegue se relacionar com um grande número de pessoas, obtém e filtra uma quantidade muito grande de informações, conhece melhor os seus direitos em relação ao trabalho, ao consumo, etc.

Uma segunda razão, a qual está mais relacionada ao objeto desta pesquisa, diz respeito ao alto valor estratégico que o conhecimento passou a representar para as organizações, percebendo-se que a capacidade destas crescerem ou, em certos casos, sobreviverem, tem uma relação direta com a capacidade de aprender e de gerenciar o conhecimento.

Segundo Santos et al (2001), o conhecimento não é de fácil compreensão, pois consiste em “uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível”.

Davenport e Prusak (1998) comparam o conhecimento a um sistema vivo, cujo crescimento e modificações ocorrem à medida em que este interage com o meio ambiente. Com esta visão, os autores esclarecem que o conhecimento consiste em uma mistura fluida de experiências, valores, informação contextual e

insight e, no seu desenvolvimento, essa mistura permite que novas informações e experiências possam ser incorporadas continuamente.

O conhecimento também pode ser entendido a partir dos processos que explicam a sua aquisição. Para Quelopana (2003), existem duas grandes correntes epistemológicas representativas neste sentido: o racionalismo e o empirismo. A diferença básica entre ambas é que, segundo é defendido no racionalismo, o conhecimento provém dos processos mentais, isto é, ele é adquirido através da dedução, do acesso às teorias, conceitos, leis, etc; e, segundo o empirismo, as experiências sensoriais são as únicas fontes do conhecimento.

Quelopana cita ainda alguns autores que buscaram uma síntese entre as duas correntes, tal como Emmanuel Kant e Karl Marx. Na filosofia de Kant, o conhecimento passou a ser entendido como “crença verdadeiramente justificada”, ou seja, o que alguém tem como verdade sobre alguma coisa não necessariamente pode constituir um conhecimento verdadeiro sobre tal coisa. A partir disso, Kant defendeu que a experiência é a base do conhecimento, mas não a sua única fonte; por outro lado, os recursos mentais servem para ordenar as experiências sensoriais e, deste modo, racionalismo e empirismo se tornam complementares para ser possível explicar como o conhecimento é adquirido. Para Marx, as sensações são compreendidas como observações, as quais representam as atividades, a ação que nasce em manipular as coisas.

A aquisição do conhecimento também é explicada através de teorias psicológicas e pedagógicas, sobretudo nas relações que tais teorias apresentam com a aprendizagem. Neste aspecto, destaca-se o construtivismo de Jean Piaget, autor que elaborou a *teoria do desenvolvimento cognitivo*, através da qual buscou

esclarecer as diversas fases que constituem o desenvolvimento mental, desde o primeiro dia de vida da criança até a idade adulta.

Segundo Barros (1986), a teoria do *desenvolvimento cognitivo* de Piaget é sustentada especialmente pela noção de equilíbrio. A autora destaca que as pessoas desenvolvem a sua inteligência através de constantes desequilíbrios, causados por fatores físicos, sociais, psicológicos, que provocam uma ruptura. Estas situações exigem um reequilíbrio e, para tanto, são acionados dois mecanismos: primeiro, a *assimilação*, em que a pessoa busca atribuir significados, a partir de suas experiências anteriores, aos novos elementos com que se depara; e, segundo, a *acomodação*, que é um esforço para se ajustar à nova realidade, ou seja, para restabelecer o equilíbrio. Para Barros (p. 94, 1986), a inteligência, força motriz do conhecimento, pode ser compreendida como “a capacidade de adaptação a situações novas, por meio do pensamento”.

Dolle (1990, p. 49 e 51) explica:

A inteligência é uma adaptação [...]. Assim, a adaptação intelectual é um equilíbrio progressivo entre um mecanismo assimilador e uma acomodação complementar e a adaptação só se perfaz quando resulta num sistema estável, isto é, quando há equilíbrio entre a assimilação e a acomodação.

Davenport e Prusak (1998) sustentam que o conhecimento é produzido a partir da informação quando esta é assimilada pelo seu receptor. Esse processo pode depender de fatores como:

- a) possibilidade de comparação e uso: a informação sobre um dado assunto pode estar relacionada ou ser aplicada de modo a satisfazer os interesses do seu receptor;

- b) implicações: uma dada informação produz conseqüências específicas, tornando-se automaticamente assimilada como condição para que o receptor possa decidir ou agir;
- c) associações: a informação possui fortes relações com o conhecimento já adquirido, facilitando a sua assimilação;
- d) relacionamentos: ao se relacionarem, as pessoas compartilham idéias e informações continuamente, ampliando assim seus conhecimentos sobre determinados assuntos.

Para Santiago Júnior (2002), a compreensão do que significa o conhecimento para as organizações deve envolver inicialmente a identificação das diferenças existentes entre este e a informação. Essas diferenças são apresentadas no Quadro 2, como segue.

QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

A INFORMAÇÃO ...	O CONHECIMENTO
é clara, nítida e estruturável ...	é intuitivo, confuso, vago e parcialmente estruturável
se origina do processamento do dado ...	se origina da discussão e uso da informação
é apenas o registro dos fatos ...	é a análise dos fatos, do que resulta as associações, os prognósticos e as previsões
pode ser facilmente comunicada e expressada em forma escrita ...	envolve dificuldades para ser comunicado e expressado em palavras
é facilmente gerenciável através de sistemas ...	é de difícil gerenciamento através de sistemas
atribui significado aos dados ...	atribui significado às decisões, planejamento, diagnósticos e julgamentos
é facilmente registrada em sistemas, livros, manuais e documentos facilmente recuperada ...	depende principalmente de dois fatores: capacidade de aprendizagem e inteligência

Fonte: adaptado a partir de Davenport (1998) e Santiago Júnior (2002)

4.3 ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS: CONTEXTUALIZAÇÃO

Já nos primórdios da humanidade, o homem se organizava de tal maneira que objetivos maiores fossem alcançados através desta organização. Daí se encontram os indícios que fundamentam a constituição das primeiras empresas, evidentemente elementares e que estão situadas à época dos assírios, babilônicos, fenícios e egípcios.

A história da Administração como entendida hoje, por outro lado, é recente e se deu principalmente com o surgimento das grandes empresas. Tais empresas surgiram com a Revolução Industrial, fenômeno originado pela criação da máquina a vapor na Inglaterra por James Watt em 1776. As máquinas a vapor desencadearam a evolução no processo de industrialização que tomou conta da Europa e Estados Unidos muito rapidamente.

A Revolução Industrial ainda deve ser dividida em duas etapas que a caracterizam melhor. A primeira delas foi de 1780 a 1860, na qual o carvão e o ferro eram utilizados como fonte de energia e matéria-prima respectivamente. Outras mudanças estruturais são percebidas nas sociedades, quais sejam:

- a) O artesão passou a ser operário;
- b) O trabalho do homem, do animal e das rodas d'água são substituídas por máquinas.

Em virtude das oportunidades de trabalho, correntes migratórias passam a existir, acompanhando a instalação das fábricas que passam a se tornar alvo de acelerada urbanização.

A segunda fase, de 1860 a 1914, é caracterizada pela introdução da eletricidade e dos derivados de petróleo como fontes de energia e do aço como matéria-prima. Já àquela época, o mundo experimentava várias revoluções ao

mesmo tempo como, por exemplo, as estradas de ferro; os automóveis; os aviões; os telégrafos sem fio; o rádio. O capitalismo se estabelece e nascem organizações gigantescas. Desse tempo, podem ser citadas organizações como General Electric, Siemens e DuPont.

Com tantas transformações ao mesmo tempo, as organizações necessitavam de meios para enfrentá-las e, deste modo, várias teorias administrativas foram desenvolvidas, culminando no atual pensamento administrativo. O Quadro 3 permite uma breve visualização deste desenvolvimento.

QUADRO 3 – EVOLUÇÃO, ENFOQUES E PROTAGONISTAS DAS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ANO	PRINCIPAIS ENFOQUES	PRINCIPAIS PROTAGONISTAS
Teoria da Burocracia	1909	Organização formal burocrática. Organização como sistema fechado. Divisão racional do trabalho, hierarquia.	Weber, Merton, Selznick, Gouldner,
Teoria Clássica	1916	Racionalização do trabalho no nível operacional. Métodos científicos no lugar do improvisado (administração científica). Princípios gerais da administração. Máxima eficiência.	Henri Fayol, Frederick Winslow Taylor, Ford
Teoria das Relações Humanas	1932	Organização informal. Motivação. Liderança. Comunicação e dinâmica de grupo.	Elton Mayo, Hawthorne
Teoria Estruturalista	1947	Múltipla abordagem: organização formal e informal. Análise intra e inter-organizacional. Organizações são sistemas abertos.	Etzioni, Thompson, Blau, Scott
Teoria dos Sistemas	1951	Organizações são compostas por subsistemas que interagem. Retroalimentação. Ciclos de eventos determinados pelo ambiente. Cibernética.	Ludwig von Bertalanffy, Katz, Kahn, Johnson, Rosenzweig
Teoria Neoclássica	1954	Organização linear, funcional. Departamentalização.	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann
Teoria do Comportamento Organizacional	1957	Estilos de administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais aos individuais.	Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Lawrence
Teoria da Contingência	1972	Ênfase no ambiente e na tecnologia. Abordagem de sistema aberto.	Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow

Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (1999)

Foi nesse contexto de desenvolvimento que surgiu a Administração de Negócios, sendo a mesma apontada como resposta a, sobretudo, duas conseqüências observadas no início do século:

- a) o crescimento demasiado das organizações que eram “administradas” de maneira empírica;
- b) a necessidade de aumentar a eficiência e produtividade das empresas, em virtude da competitividade que já naquela época se fazia presente.

Chiavenato (1999) esclarece que o termo “administração” se origina do latim, *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto, é, aquele que presta um serviço a outro. Atualmente, administrar, segundo o autor, consiste em

interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação. (CHIAVENATO, 1999, p. 7)

Quando se toma a administração em sentido estritamente empresarial, estando voltada exclusivamente ao ambiente de negócios, obtém-se o que se convencionou chamar de Administração de Negócios.

Existem várias ferramentas atualmente adotadas para administrar negócios, as quais apresentam, em sua maior parte, relações com os procedimentos ligados ao Monitoramento Ambiental (item 4.4), bem como ênfase expressiva sobre a informação, a estratégia e a qualidade, que são elementos imprescindíveis para administrar as empresas contemporâneas.

No que diz respeito à informação, percebe-se que esta se encontra associada a qualquer aspecto relativo à Administração de Negócios. O que define sua

importância é o uso e, segundo Borges (1995), se há necessidade de informação em uma empresa, ela se traduz principalmente para subsidiar a tomada de decisões.

Há várias ferramentas e recursos neste sentido, como por exemplo, o uso de indicadores gerenciais. Schmoeckel (2002), por exemplo, realizou uma pesquisa sobre este tema, descobrindo que nas últimas décadas as empresas passaram a valorizar mais o uso sistemático de indicadores, de modo a suprir os gerentes com dados e informações que levam a decisões mais acertadas.

Os gestores estão diariamente tomando decisões complexas e variadas sobre seus negócios, devendo optar por estratégias, mercados, produtos, políticas, pessoas, entre outras. Decisões que envolvem investimentos, expansão dos negócios, contratação de funcionários, redução dos custos, captação de recursos, compras, etc., e todas elas necessitam de informações para melhor análise das alternativas. (SCHMOECKEL, 2002, p. 80)

O autor constatou, ainda, que as empresas vêm se demonstrando eficazes no levantamento de indicadores, mas nem tanto em relação ao uso. A leitura da informação, observa, é realizada de forma parcial, o que produz decisões também parciais. A esse respeito, Schmoeckel (2002, p. 77) recomenda que “as informações gerenciais ou indicadores precisam se encaixar de maneira adequada nos modelos decisórios dos administradores, precisam ser consistentes e integradas às necessidades de cada gestor, e principalmente agregar valor econômico à decisão executada”.

Mas um dos fatores mais críticos apontados por Schmoeckel é a perda da tempestividade da informação, isto é, “a falta, em tempo de decisões, de informações que pudessem ajudar na condução da empresa” (2002, p. 77). Os indicadores de lucratividade, por exemplo, que são levantados pelo departamento financeiro ou contábil das empresas, normalmente são gerados com 30 dias de atraso, tempo muito longo para que sejam implementadas ações corretivas.

Segundo Liczbinski (2002), os dados e indicadores utilizados nas empresas possuem como principal fonte uma outra categoria de ferramentas, estas voltadas ao apoio dos negócios, que são os sistemas de informação.

Um sistema de informação é um tipo especializado de sistema e pode ser definido de inúmeros modos. (...) um sistema de informação (SI) é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback. (STAIR, 1998, apud LICZBINSKI, 2002, p. 63)¹

Liczbinski acrescenta, ainda, que existem pelo menos três categorias principais de sistemas de informação:

- a) os Sistemas de Informação Operacionais (SIO), que são voltados ao processamento de operações rotineiras das empresas;
- b) os Sistemas de Informação Gerenciais (SIG), voltados ao processamento de agrupamentos de dados, de modo a subsidiar os processos gerenciais;
- c) os Sistemas de Informações Estratégicos (SIE), cujo processamento resulta em informações estratégicas.

Por outro lado, os diversos modos que as organizações obtêm e usam a informação representam, por si, ferramentas estratégicas para administrarem seus negócios. Estratégia, segundo Chiavenato e Matos (2002), possui um conceito intimamente associado a fatores como:

- a) o estabelecimento das diretrizes que irão nortear os negócios;
- b) as verdades comuns que integram as pessoas e geram comprometimento com os objetivos;
- c) o conjunto de ações definidas para que se possa atingir objetivos e metas negociadas.

¹ STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

É concebível, assim, que a idéia de estratégia depende essencialmente do emprego da informação em algum nível, elemento este que ampara e dá sentido às ações de caráter estratégico. Tal fato se torna ainda mais significativo quando consideradas as turbulências que permeiam o ambiente de negócios. Neste contexto, Menezes (2002, p. 9) observa que

A formação da estratégia é um processo imensamente complexo, envolvendo os mais sofisticados, sutis e subscientes processos sociais e cognitivos. Os insumos utilizados advêm de informações tangíveis e intangíveis. Tais processos não seguem programação predeterminada, nem trajetórias prefixadas. As estratégias eficazes exibem, inevitavelmente algumas qualidades emergentes e, mesmo quando são significativamente deliberadas, costumam ser planejadas de maneira menos formal e mais visionária. O aprendizado, na forma de descobertas irregulares, baseado em eventos casuais, e o reconhecimento de padrões inesperados constituem um papel-chave na formação da estratégia.

Por isso, Menezes situa a estratégia como essencial no âmbito da administração ou gestão das empresas, porém nem tanto enquanto ferramenta de apoio ao planejamento, uma vez que o ambiente de negócios é cada vez mais marcado pela imprevisibilidade. Com esta ótica, o autor recomenda que a estratégia tenha espaço enquanto um procedimento gerencial, isto é, a definição de estratégias pelas empresas deve ser de cunho operacional, de caráter permanente, baseando-se no fluxo da informação, na dinamicidade do ambiente. E, deste modo, depende das diversas atividades ligadas ao Monitoramento Ambiental (item 4.4).

Mas Schmoeckel (2002, p. 33) apresenta concepção diferente neste aspecto. Para o autor, a gestão estratégica enquanto uma ferramenta nas empresas evidencia uma preocupação voltada à “identificação e implementação de um posicionamento estratégico que assegure o futuro da organização diante das perspectivas antevistas para o ambiente externo”.

Pode-se entender que o planejamento e a estratégia, além de apresentarem proximidade conceitual, constituem ferramentas da Administração de Negócios por

excelência, pois “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los” (CHIAVENATO, 1999, p 259); e a estratégia, por sua vez, indica o caminho para chegar aos resultados previstos, sendo ela definida por planos específicos e ajustada aos objetivos propostos pela organização (KOTLER, 1993).

Da relação entre estes termos, surgiu o Planejamento Estratégico que, segundo Chiavenato e Matos (2002, p. 28) tem, fundamentalmente, a função de justificar “porque a organização existe, o que ela faz e como ela faz”, possuindo as seguintes características:

- a) está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- b) é orientado para o futuro;
- c) não deve ficar apenas no papel, mas “na cabeça e no coração das pessoas” (p. 29);
- d) é um processo de construção de consenso;
- e) é uma forma de aprendizagem organizacional.

Outras ferramentas atualmente adotadas na Administração de Negócios respondem à busca crescente das organizações pelo aumento da qualidade de seus produtos, serviços e processos, bem como pela redução de custos, sendo que tal preocupação está diretamente relacionada ao potencial competitivo e produtivo das organizações.

No jargão da área administrativa, a qualidade é buscada sobretudo no âmbito do *Total Quality Management* (TQM) ou Gestão da Qualidade Total que, conforme esclarece Daft (1999), consiste em “uma filosofia de comprometimento da

organização como um todo para o aprimoramento contínuo, com o foco na equipe de trabalho, no aumento da satisfação do cliente e na redução de custos”.

Existem várias ferramentas relativas à qualidade neste contexto. Uma das propostas mais conhecidas é a adoção de padrões e normas técnicas rigorosas, o que ocorre por meio de certificados de qualidade, como os da *International Organization for Standardization* (ISO). Destes, a série ISO 9000 se tornou bastante popular no mundo empresarial, uma vez que a mesma resulta em ganhos significativos para as organizações, como os salientados por Ortiz (2003, p. 28): “maior satisfação dos clientes, fator de diferenciação em um mercado totalmente aberto, oportunidade para alavancar a imagem da empresa, registro do conhecimento, redução do desperdício, redução de custos, e estabilidade de processos”.

Entre outros recursos relativos à qualidade, Daft cita o *empowerment*, que consiste na delegação de poderes aos colaboradores, fornecedores e clientes no processo de tomada de decisão.

As empresas estão descobrindo a sabedoria do *empowerment* por meio da personalização. Montadoras como a Volvo e a BMW estão abandonando os estoques de produtos acabados em favor da produção por encomenda. Os compradores de automóveis personalizam os carros com as opções designadas para atenderem às suas necessidades e gosto pessoal. A informação é imediatamente transmitida para a fábrica, onde o carro é montado e expedido em dois ou três dias. (DAFT, 1999, p. 389)

Bateman e Snell (1998, 446-447) se referem ao *empowerment*, ainda, como um poderoso modo para que gerentes e líderes se oponham a posturas autoritárias, contribuindo pelo desenvolvimento de relações sustentadas no respeito mútuo e encorajando cada indivíduo a ter responsabilidade pelas suas ações.

Ortiz (2003) menciona o uso do Ciclo PDCA (acrônimo de *Plan*, *Do*, *Check* e *Action* ou planejar, fazer, checar e agir) como uma importante ferramenta de

qualidade. Neste ciclo, os gerentes realizam um *plano* de mudança para um determinado processo, em seguida *executam* a mudança, *checam* os resultados e, finalmente, *agem* para efetivamente melhorar o processo sustentando-se no que aprenderam.

Uma ferramenta de qualidade bastante valorizada, a qual apresenta resultados expressivos para as organizações é o *Benchmarking* que, segundo Wanderley (1998), consiste no processo contínuo de comparar resultados de uma empresa através de indicadores estabelecidos, com os de empresas líderes no mesmo ramo de negócios, bem como de identificar, conhecer e adotar as melhores práticas destas empresas. Bateman e Snell (1998, p. 129), complementam essa idéia ao observarem que “o principal objetivo do *benchmarking* é entender completamente as melhores práticas de outras empresas e empreender ações para atingir tanto o melhor desempenho quanto os menores custos”.

No que diz respeito à redução de custos, Ortiz (2003, p. 52) cita o sistema de custos ABC (*Activity-Based Costing*), que

é um sistema de custos que tem o objetivo de avaliar com precisão as atividades desenvolvidas em uma empresa (tanto industrial, quanto de serviços), utilizando direcionadores para alocar as despesas indiretas de uma forma mais realista aos produtos e serviços. O ABC parte do princípio de que não é o produto ou serviço que consome recursos, mas sim os recursos são consumidos pelas atividades e, estas, por sua vez, são consumidas pelo produto ou serviço.

Daft (1999) esclarece que, no sistema ABC, em lugar de serem focados os custos para a produção de um produto ou prestação de um serviço, são focados os custos de cada atividade envolvida na produção, possibilitando deste modo que as próprias atividades sejam avaliadas e redefinidas.

4.4 MONITORAMENTO AMBIENTAL

4.4.1 Antecedentes

Pelo menos três grandes movimentos revolucionários são significativos para os últimos séculos do desenvolvimento humano: a revolução agrícola, a revolução industrial e a revolução da informação ou do conhecimento. Ao longo da história, tais movimentos podem explicar as transformações sociais, bem como as mudanças na relação entre os indivíduos (AMARAL, 1997).

Mas é a partir da segunda metade do século XX, que um conjunto de transformações passa a criar efeitos de significado cada vez maior para os processos de produção (BASTOS et al, 2004), culminando em um novo modelo econômico-social que vários autores denominam de “sociedade da informação”.

Entre as transformações mais importantes, destaca-se a globalização que, segundo Contador (1995, p. 44), teve início na década de 70, quando “a vida na manufatura era tranqüila”. Envolvendo conceito difuso, a globalização reflete basicamente a mundialização da economia, da política e da cultura, levando a uma conseqüente complexificação da sociedade. Sob outro ponto de vista, entender a globalização,

apesar de ser um nome já desgastado, tem sido praticamente obrigatório para o entendimento da contemporaneidade. Primeiro, por se tratar do mais novo problema da sociologia: uma disciplina criada na modernidade, para dar conta dos problemas nacionais, se vê hoje às voltas com a contingência de tratar o mundo como sociedade. (SIGNATES, 1998, p. 127)

Luiz Signates esclarece que, na realidade, os primeiros resquícios deste fenômeno são observados no século XV, marcando uma *fase embrionária* dos estados nacionais em detrimento do sistema medieval, do que decorreu a evolução de conceitos relativos às relações internacionais. Mais tarde, entre 1870 a 1920, o

autor destaca o caráter de globalidade que a comunicação e o esporte (olimpíadas) passam a apresentar e, até meados da década de 60, aponta os conflitos de proporções globais (holocausto, bomba atômica, ONU), configurando as tendências que dariam origem ao período que denomina *fase da incerteza*, caracterizada pela “acentuação dos valores pós-materialistas, fim da guerra fria, aumento acentuado no número de instituições e movimentos globais, interesse na sociedade civil mundial e na cidadania mundial, e consolidação do sistema mundial da mídia” (SIGNATES, 1998, p. 129).

Como conseqüências associadas à globalização, o autor levanta um conjunto de colocações metafóricas defendidas na literatura que trata este tema ao longo das últimas décadas:

Por ser recente e por implicar desafios para o pensamento científico, a construção conceitual da globalização tem sido procedida por uma ‘profusão de metáforas’. E são inumeráveis: revolução mundial (Alexander King), terceira onda (Alvin Toffler), sociedade informática (Adam Schaff), sociedade amébica (Kenichi Ohmae), aldeia global (McLuhan), economia-mundo, sistema-mundo, cidade global, *shopping center* global, capitalismo global, mundo sem fronteiras, tecnocosmo, hegemonia global... (SIGNATES, 1998, p. 130)

Assim, um dos efeitos deste fenômeno complexo é que dimensões diversas da sociedade passaram a ser analisadas sob um ponto de vista global. Deste modo, a globalização deixa de possuir um sentido homogêneo e geral, passando a ser uma explicação possível apesar de sua imprecisão para as mudanças e turbulências que sacudiram o mundo a partir dos anos 80, as quais envolviam fatores de ordem política, econômica, cultural, geográfica, tecnológica, informativa, etc.

Neste contexto, cumpre destacar os avanços das tecnologias de informação e comunicação (TIC), o que, somado a outros fatores, redefiniu expressivamente a importância dos problemas relacionados à informação perante a sociedade, gerando uma nova e constante onda de incertezas. Entre as TICs, o computador e a Internet rapidamente ocuparam posição de destaque, passando a constituir item imprescindível para organizações e pessoas no mundo inteiro.

Agora, mais um fruto do avanço tecnológico traz à discussão as relações que se estabelecem e as mudanças que estão por vir, como consequência da introdução de um novo elemento intermediador. Podem estar sofrendo alterações os relacionamentos professor e aluno, vendedor e comprador, governo e povo, pesquisador e sociedade. A era presente impõe um dilúvio de informações e recursos tecnológicos à humanidade. É presente a sensação de que quem não absorvê-los será levado pela enxurrada. Televisão, vídeo, microcomputador, CD-ROM, e agora, envolvendo todos aqueles, o fenômeno Internet. (AMARAL, 1997, p. 18)

Assim, as mudanças no cenário internacional, antes sustentadas nas tecnologias intensivas em capital, energia e produção de massa, passam a buscar apoio cada vez maior nas TICs, gerando modelos organizacionais dinâmicos e descentralizados (devido a redução dos níveis hierárquicos) em vista da melhoria dos processos de produção, da intensificação do fluxo da informação e da atenção focada aos clientes (BORGES, 1995).

Todo este conjunto de fatores caracteriza o cenário que influenciou o surgimento do monitoramento ambiental que, segundo Goodrich (1987), teve início em meados da década de 60, tendo por objetivo principal permitir o acompanhamento das rápidas e abruptas mudanças do ambiente externo.

4.4.2 Conceitos

Em princípio, é preciso esclarecer que os termos ‘monitoração’ e ‘monitoramento’ são sinônimos. Estes termos estão associados ao verbo ‘monitorar’, que significa acompanhar, avaliar, controlar mediante monitoração e, especialmente no que diz respeito à abrangência conceitual própria da área de marketing, representa a ação de “acompanhar o comportamento do mercado com o objetivo de detectar riscos e oportunidades” (FERREIRA, 1999).

É exatamente este o sentido de monitoramento que se tornou comum empregar no contexto da gestão ou administração², indicando uma atividade que representa um diferencial competitivo para as organizações. De certo modo, o termo também está associado com outros conceitos, conforme observado por Barbosa (1997), tal como os de inteligência competitiva, inteligência empresarial, inteligência para negócios, gestão estratégica, entre outros, que representam abordagens “ao mesmo tempo distintas e complementares de analisar temas e questões importantes para as organizações e, em conjunto, constituem um esquema referencial capaz de orientar estudos sobre as formas pelas quais o ambiente externo é analisado pelos decisores” (BARBOSA, 1997, p. 43).

Debortoli (2001) sustenta que o termo *ambiente* foi introduzido na teoria organizacional sob impulso da teoria geral dos sistemas, que enfoca as organizações modernas como sistemas abertos — isto é, que sofrem os efeitos do meio em que se inserem, sujeitando-se a influências internas e externas.

² É válido esclarecer que também estes termos (‘gestão’ e ‘administração’) são adotados como sinônimos no Brasil, embora exista uma distinção sutil nos Estados Unidos, onde *gerência* indica os procedimentos administrativos que ocorrem no setor privado e, *administração*, indica tais procedimentos no setor público (MOTTA, 2000).

A literatura é farta de definições no que diz respeito ao monitoramento ambiental. Para Aguilar (1967, apud BASTOS et al, 2004)³, o termo indica “a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da organização”. O autor esclarece que esta busca possui um efeito prognóstico, uma vez que visa apoiar as ações futuras das organizações.

Segundo Debortoli (2001, p. 7), trata-se da “observação sistemática e análise das alterações ambientais com o objetivo de traduzi-las imediatamente para o comportamento da empresa, fornecendo subsídios para a estruturação de medidas corretivas através do ajustamento estratégico da organização”.

Contador (1995, p. 45) aborda o tema indiretamente, propondo um conjunto de “recomendações referentes ao ambiente externo e interno”, as quais representam fatores que podem subsidiar a elaboração do planejamento estratégico das organizações em resposta à nova realidade que se impõe pela globalização da economia. O autor destaca que muitos conceitos mudaram, impelindo as organizações a agirem conforme determinações ambientais:

Empresa retrógrada, hoje, não é necessariamente aquela em declínio, mas aquela que cresce a uma velocidade menor do que a das mudanças do ambiente. Empresa estagnada não é sinônimo de paralisada, mas sim de empresa que cresce a uma velocidade igual a das mudanças do ambiente. Empresa desenvolvida, a que cresce a uma velocidade maior do que a do mercado. Empresa inovadora, a que cresce à velocidade maior que a dos concorrentes. (CONTADOR, 1995, p. 44).

O monitoramento ambiental também é enfocado por Barbosa (1997) como recurso eminentemente estratégico, mas revela, no entanto, que tal atividade implica em uma postura menos voltada para a ação, uma vez que se limita a detectar e avaliar informações originadas no ambiente externo.

³ AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.

Segundo Borges (1995), a necessidade de compreensão do ambiente externo independe das estratégias da organização, embora tal enfoque determine o “planejamento, diversificação, alocação de recursos e definição de domínios de atuação”. A autora defende que as organizações modernas devem se pautar em um modelo baseado no conhecimento e na informação.

Os conceitos e pontos de vista dos diversos autores consultados permitem, enfim, que se entenda o monitoramento ambiental como um processo que busca satisfazer a necessidade de orientar a identificação, aquisição, análise e uso de diferentes categorias de informação provenientes do ambiente interno e externo, as quais são essenciais para que as organizações desenvolvam estratégias e atinjam os seus objetivos.

4.4.3 Implicações

O monitoramento ambiental depende, inicialmente, de se compreender a informação enquanto elemento imprescindível para as organizações, cujo valor concentra-se principalmente no uso. Tal perspectiva é defendida por Borges (1995), que sustenta como principal uso da informação as circunstâncias em que esta subsidia a tomada de decisões. No entanto, a autora observa que é difícil prover os gerentes com informações realmente necessárias, de modo a conduzi-los a decisões mais acertadas. “Os executivos tendem a ser inundados com memorandos e relatórios, cujo conteúdo pode ser trivial, não sendo realmente relevante às decisões que devem ser tomadas”. Esclarece, neste aspecto, que para disponibilizar a melhor informação é preciso implementar uma série de processos, entre os quais destaca-se a organização dos fluxos — coleta, processamento, disseminação — que asseguram o uso planejado e resultados efetivos.

Em estudo voltado à atividade administrativa dos gerentes, observou-se que:

...o ambiente em que suas atividades ocorrem é sobrecarregado de informações, socialmente delimitado e com elevado conteúdo político; o modo de comunicação preferido é o oral, especialmente os contatos diretos, e há pouco tempo disponível para a leitura de documentos longos; a coleta de informações é freqüentemente externa, ocorrendo fora dos escritórios, e direcionada para a definição de sua agenda de trabalho e a identificação de quem os possa ajudar; a base do processo decisório inclui o uso de intuição por parte dos administradores, os quais solicitam informações só para legitimar suas decisões aos olhos dos outros. (KATZER e FLETCHER, 1992, apud BARBOSA, 1997, p. 47)⁴

O autor revela, ainda, que a informação de nível operacional usada nas organizações geralmente tem origem interna e, a de nível estratégico, tem origem externa, destacando que estas últimas informações são “de escopo amplo, agregadas, relativamente imprecisas e usadas pouco freqüentemente” (BARBOSA, 1997, p. 47).

Assim, a busca e o uso da informação depende, também, do ambiente onde a informação encontra-se disponível, isto é, das diferentes fontes, internas e externas, onde esta pode ser obtida. Deste modo, é necessário compreender os ambientes para ser possível identificar as fontes mais relevantes.

4.4.3.1 Procedimentos e estratégias

As transformações ambientais podem ser entendidas a partir de uma matriz de incertezas, a qual indica o grau de percepção das incertezas segundo os ambientes considerados como estáticos ou dinâmicos, simples ou complexos, tal como se apresenta no Quadro 4.

⁴ KATZER, J.; FLETCHER, P. The information environment of managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 27, p. 227-263, 1992.

QUADRO 4 - MATRIZ DE INCERTEZAS

ESTÁTICO	1. A incerteza percebida é BAIXA:	2. A incerteza percebida é MODERADAMENTE BAIXA:
	Pequeno número de fatores e componentes no ambiente; Fatores e componentes são similares uns aos outros; Fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos e não mudam.	Grande número de fatores e componentes no ambiente; Fatores e componentes não são similares uns aos outros; Fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos e não mudam.
DINÂMICO	3. A incerteza percebida é MODERADAMENTE ALTA:	4. A incerteza percebida é ALTA:
	Pequeno número de fatores e componentes no ambiente; Fatores e componentes são similares uns aos outros; Fatores e componentes do ambiente estão em processo contínuo de mudança.	Grande número de fatores e componentes no ambiente; Fatores e componentes não são similares uns aos outros; Fatores e componentes do ambiente estão em processo contínuo de mudança.
	SIMPLES	COMPLEXO

Fonte: Moresi (2001b)

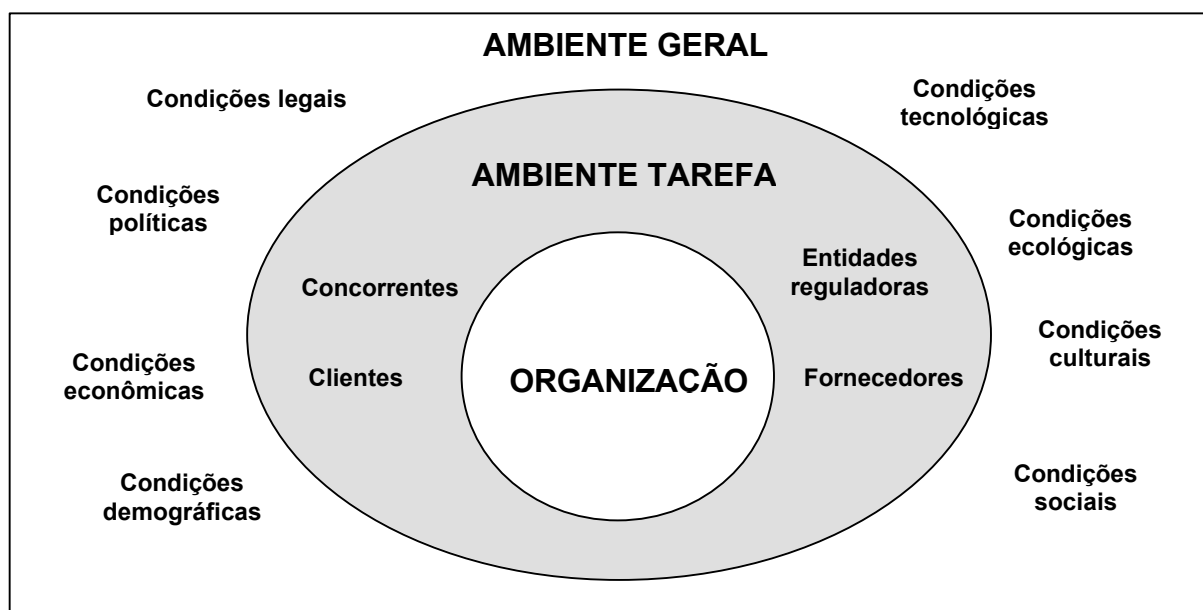
A busca planejada de informações no ambiente externo — o que corresponde à detecção de sinais, como em um radar, conforme simplifica Choo (1998) — representa fator condicionante do nível de adaptabilidade de uma organização com as transformações e incertezas que do ambiente.

Neste aspecto, Barbosa (1997) relata estudo⁵ realizado na Grã Bretanha, em que foram pesquisadas 20 empresas, revelando dois tipos de estrutura organizacional: a orgânica e a mecanística. A estrutura orgânica foi assim chamada principalmente por denotar uma maior flexibilidade das empresas para lidarem com as incertezas do ambiente externo — são empresas com distribuição horizontal de conhecimento e de competências, dinâmicas, que se ajustam com rapidez às mudanças do ambiente —, ao passo que a organização mecanística é estática, envolve uma estrutura verticalizada, estando preparada somente para atuar em ambientes estáveis.

⁵ BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London, Tavistock, 1961.

Quanto ao ambiente externo, Moresi (2001b) apresenta oito fatores que condicionam de diferentes maneiras a atuação da organização, tal como é apresentando na Figura 1.

FIGURA 1 - AMBIENTE DE UMA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Moresi (2001b)

Barbosa (1997), por sua vez, informa seis segmentos que correspondem aos interesses das organizações no ambiente externo:

- setor cliente – abrange as pessoas ou empresas clientes da organização;
- setor concorrência – abrange as empresas que concorrem com a organização;
- setor tecnológico – consiste nas tendências de produtos, processos e inovações tecnológicas;
- setor regulatório – envolve as questões legais de interesse da organização;
- setor econômico – abrange aspectos ligados à economia, como taxas (inflação, juros), mercado de ações, etc;

- f) setor sócio-cultural – envolve aspectos sociais (crescimento populacional, ética do trabalho, por exemplo) e culturais (valores da população).

Cada segmento representa um grau diferenciado de interesse das organizações, que variam ainda de acordo com as atividades que realizam. O autor esclarece que os principais segmentos, neste caso, são os relativos ao mercado e à competitividade.

Mas os autores não revelam um consenso quanto ao modo de operacionalizar atividades de monitoramento ambiental nas empresas. O que é certo, é que todas elas realizam atividades desta categoria em certo grau, mesmo que o façam de modo impensado. Neste aspecto, Barbosa (1997) observa que os métodos de monitoramento variam de acordo com o porte, com o nível de maturidade e também de incerteza que uma organização apresenta em relação ao ambiente externo. Debortoli (2001) e Goodrich (1987) citam quatro tipos de monitoramento que caracterizam este cenário:

- a) Monitoramento panorâmico informal: representa um tipo passivo de observação, executado quase inconscientemente pelas organizações, as quais não atendem critérios específicos e não realizam esforços para rastrear e coletar as informações. Equivale também à *observação indireta*, em que

...o espectador não sabe de forma específica qual assunto está buscando, ele acha a informação inesperadamente (um executivo recebe acidentalmente, por exemplo, uma informação importante enquanto conversava com outros executivos em uma reunião social). O executivo pratica este tipo de monitoramento indireto a todo momento e em todos os lugares. (DEBORTOLI, 2001, p. 8)

- b) Monitoramento panorâmico formal: envolve um nível de observação mais ativo e atento, sob critérios específicos e categorias de fontes de informação já selecionadas, com ações direcionadas à detecção de sinais do ambiente que sejam relevantes para a organização. Corresponde ao que Debortoli (2001) denomina de *observação condicionada*.
- c) Monitoramento focalizado informal: não se trata mais de *observação* mas da busca relativamente orientada por dados e informações, sob apoio de pessoal dedicado exclusivamente para esta atividade. Também corresponde à *pesquisa informal*, que “trabalha a busca de informações necessárias, porém sem uma estrutura metódica” (DEBORTOLI, 2001, p. 8).
- d) Monitoramento focalizado formal: envolve o mais alto nível de monitoramento, pois além de acompanhar os sinais do ambiente, dispõe de técnicas sofisticadas para obter resultados dos dados e informações coletados. Equivale à *pesquisa formal*, que utiliza uma estrutura pré-estabelecida e metodologias especiais.

A maior parte das organizações pratica somente a forma não-estruturada de observação — ou *observação indireta* —, confiando quase que exclusivamente na decisão intuitiva (GOODRICH, 1987).

Em relação ao ambiente interno, o monitoramento depende principalmente da identificação e acompanhamento das informações atinentes ao desempenho dos diversos setores da organização, o que normalmente envolve o uso de sistemas gerenciais que, por si, envolvem alguns problemas, conforme destaca Borges (1995):

A idéia de que os executivos ocupados em decidir os destinos de uma empresa necessitam de informação, leva-nos a considerar ser cada dia mais importante o papel dos sistemas de informação, bem como os serviços, produtos e fontes informacionais para as empresas. Porém, tanto a literatura, quanto a prática, têm nos possibilitado constatar que os serviços e produtos de informação, mais notadamente os sistemas de informações gerenciais, não têm atendido as expectativas dos usuários. (BORGES, 1995, p. 54)

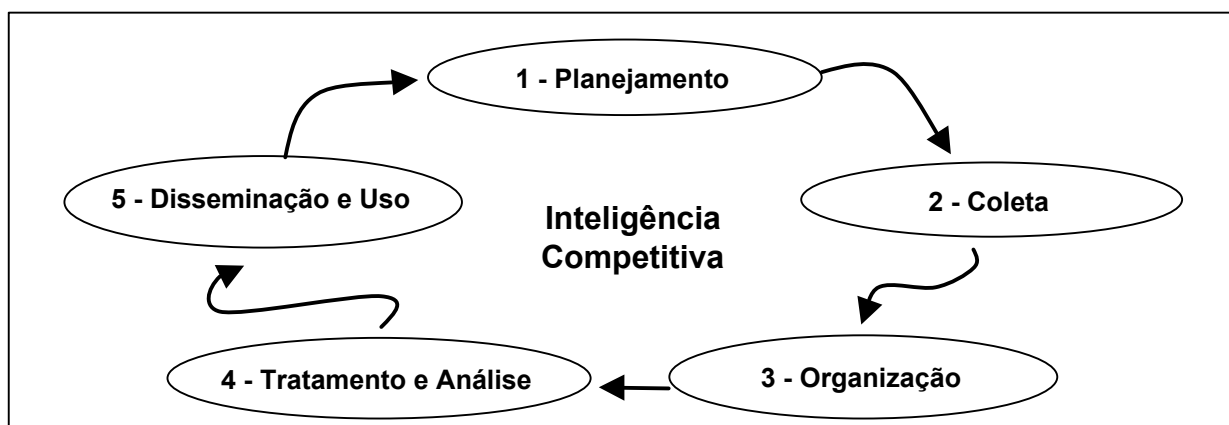
Monitorar os ambientes interno e externo também representa ação imprescindível na agenda de atividades voltadas à gestão da informação, do conhecimento e da inteligência, a exemplo dos projetos e programas voltados à *inteligência competitiva* (IC) ou à *gestão do conhecimento* (GC) nas organizações. Em relação a isso, cumpre observar que a maior parte dos autores consultados situam as ações de monitoramento ambiental no contexto de “inteligência” e “estratégia”, isto é, as organizações obtêm informação externa e interna não somente para decidir, mas para aprender e para planejar.

Borges (1995, p. 53) conceitua a IC como “o conjunto formado por recursos humanos capacitados, pelos sistemas de absorção (estruturas informacionais, tecnológicas e educacionais internas e externas à organização) e [pela] integração permanente dos novos conhecimentos necessários”.

Esta abordagem pode representar uma entre várias perspectivas possíveis do monitoramento ambiental, considerando-se que conhecer o ambiente constitui um diferencial competitivo em relação às outras organizações. Conforme esclarece Romani et al (2003), o enfoque da IC “propicia às organizações uma infra-estrutura para que estejam preparadas para enfrentar as adversidades do ambiente turbulento a que estão submetidas”. Os autores destacam que o objetivo é prover as organizações com um sistema permanente de vigilância, de modo a identificar as ameaças e oportunidades do mercado, bem como subsidiá-las com informações que devem ser usadas de forma inteligente, uma vez que representam vantagens competitivas.

Apresentam, ainda, o que denominaram um ciclo para implementação da IC em cinco passos, o que, no entanto, pode ser adaptado de modo a representar um fluxo de informações, conforme é demonstrado no diagrama a seguir.

FIGURA 2 – CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



Fonte: Adaptado de Romani et al (2003)

O primeiro passo, planejamento, visa identificar as necessidades de dados e informações de interesse da organização, bem como as técnicas e estratégias para obtê-las. O segundo, coleta, constitui a busca das informações a partir de uma “gama extensiva de fontes, que vão do governo ao arquivamento de artigos de jornais, anúncios e panfletos de vendas...” (ROMANI et al, 2003). O terceiro passo cumpre o propósito de reunir as informações, de modo que possam ser recuperadas pelos responsáveis pela sua análise. Uma vez acessíveis, as informações são tratadas e analisadas de modo a gerar inteligência, isto é, subsidiar julgamentos e conclusões. O último passo consiste em divulgar os resultados da análise — os julgamentos — de modo que subsidiem a tomada de decisão.

De modo similar, mas também em vista do alcance de outros objetivos, a *gestão do conhecimento* refere-se às atividades que visam desenvolver e controlar os conhecimentos nas organizações, tendo por fim último o apoio aos diferentes níveis do processo decisório e, obviamente, servir como suporte para o alcance dos seus objetivos (MORESI, 2001a).

Choo (1998, p. 11) destaca três tipos de conhecimento organizacional: conhecimento tácito, que é representado pelas experiências, *know-how* e intuições dos colaboradores de uma organização; conhecimento das normas, que explicitam todos os processos e rotinas organizacionais; e o conhecimento cultural, que se expressa principalmente no contexto comportamental e na comunicação oral dos colaboradores.

Segundo Vieira (1993, apud BORGES, 1995)⁶, a gestão do conhecimento pode envolver quatro níveis de sistemas: o primeiro é representado pelas bibliotecas e centros de documentação; o segundo, pelos centros de informação e bases de dados; o terceiro por sistemas de apoio à decisão; e, o último, pela gestão dos recursos informacionais, em que uma equipe age “coordenando e integrando os diversos meios (pessoas, fontes de informação e tecnologias) para apoio à gestão estratégica empresarial”.

Especificamente no que toca ao monitoramento ambiental, Debortoli (2001) sintetiza o processo em quatro etapas:

- a) Identificação dos assuntos emergentes: objetiva identificar quais os tipos de dados e informações devem ser monitorados e obtidos, a fim de suprir a tomada de decisão.

⁶ VIEIRA, A de S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. In: Seminário de Integração de Redes da Região Norte, Manaus, 1993. S.L.: s.n., 1993.

- b) Monitoramento: representa as ações de coleta de dados, incidindo diretamente sobre um número significativo de fontes de informação.
- c) Previsão de tendências: visa agregar significado às informações coletadas, resultando na descrição de cenários, tendências, perspectivas temporais, etc. Dados e fatos passados e presentes são analisados, criando-se dados estimados, previsões e a sustentação de ações estratégicas de longo prazo.
- d) Divulgação dos resultados: visa levar o resultado das análises aos definidores de estratégias e tomadores de decisão.

O autor esclarece que este modelo também funciona como um ciclo, pois as organizações exigem novas demandas de informação continuamente e os conhecimentos obtidos ao final de um ciclo subsidiam o reinício do processo.

4.4.3.2 O ambiente como fonte de informação

Como já constatado, as organizações não dependem do ambiente apenas como uma fonte de recursos (financeiros, humanos, materiais, etc), mas também como fonte para diferentes categorias de informações necessárias à redução das incertezas.

Choo (1998) esclarece que o monitoramento contínuo da informação nas organizações deve ser estruturado sob três categorias principais de fontes: humanas, textuais e *on-line* (Quadro 5).

QUADRO 5 – CATEGORIAS PRINCIPAIS DE FONTES DE INFORMAÇÃO

CATEGORIAS DE FONTES	SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS DE FONTES
Fontes humanas	Fontes internas	Pessoal de vendas, Gerentes
	Fontes externas	Clientes, Fornecedores
Fontes textuais	Publicações	Livros, Revistas, Jornais, Manuais
	Documentos internos	Ofícios, Memorandos, Atas de reunião
Fontes <i>on-line</i>	Bases de dados (<i>on-line</i> e CD-Roms)	Bases internas (clientes, vendas, financeiras) e bases governamentais.
	Recursos da Internet	Grupos de discussão, Sites do governo

Fonte: Baseado em CHOO (1998)

As fontes humanas internas são representadas, basicamente, pelo quadro funcional da organização. Choo (1998, p.141) observa que tais fontes são necessárias em situações que envolvem alto nível de incerteza e quando a informação disponível parece equivocada ou sujeita a múltiplas interpretações. O autor também sustenta que as pessoas que solucionaram problemas ou realizaram tarefas específicas, são as mais aptas para fornecer os detalhes de uma dada situação que exija esclarecimentos.

Fontes humanas externas, por sua vez, consistem de todas as pessoas que possam prover informação relevante a partir do ambiente externo. A categoria inclui, principalmente, o que Choo (148) denomina de *stakeholders* — entenda-se como *colaboradores externos* — que corresponde aos grupos e pessoas externas cujos interesses exigem que forneçam algum tipo de apoio ou colaboração à organização: são os clientes, fornecedores, bancos, consultores, agências de publicidade, advogados, entre uma gama de outros colaboradores envolvidos no ambiente de negócios da organização.

Além dos *stakeholders*, Borges (1995) aponta a importância de se manter uma postura vigilante em relação aos concorrentes, cujas informações também são significativas para a tomada de decisão. O autor exemplifica os casos de empresas de propaganda, que monitoram continuamente as empresas da concorrência, não apenas em relação aos serviços que prestam, que são facilmente acessíveis, como dos preços destes serviços.

As fontes textuais são divididas por Choo (1998) em duas subcategorias — publicações e documentos internos. O autor inclui nesta categoria não somente textos, mas a difusão da informação nas mídias de massa (*broadcast media*), como o rádio e a TV. As fontes textuais são usadas como o principal componente do sistema de varredura de informações da organização (a função “radar”) para monitorar e antecipar discussões possivelmente importantes para um futuro próximo.

As fontes de informação publicadas exploram principalmente três aspectos (CHOO, 1998, 151-152):

- a) *O que os outros dizem sobre a organização*, isto é, o que é publicado acerca da organização, considerando-se diferentes mídias, tal como jornais, revistas, televisão e rádio.
- b) *O que a organização diz sobre si mesma*, ou seja, o que os seus membros publicam em vista de promover e disseminar a organização e suas informações.
- c) *O que o governo sabe sobre a organização* ou, que dados e informações o governo possui sobre a organização e os seus concorrentes.

Bastos et al (2004) esclarecem, ainda, que devido ao volume gigantesco de informações disponibilizadas em diferentes formatos de publicação, deve-se avaliar e garantir a qualidade da informação, levando-se em conta para tanto diversos

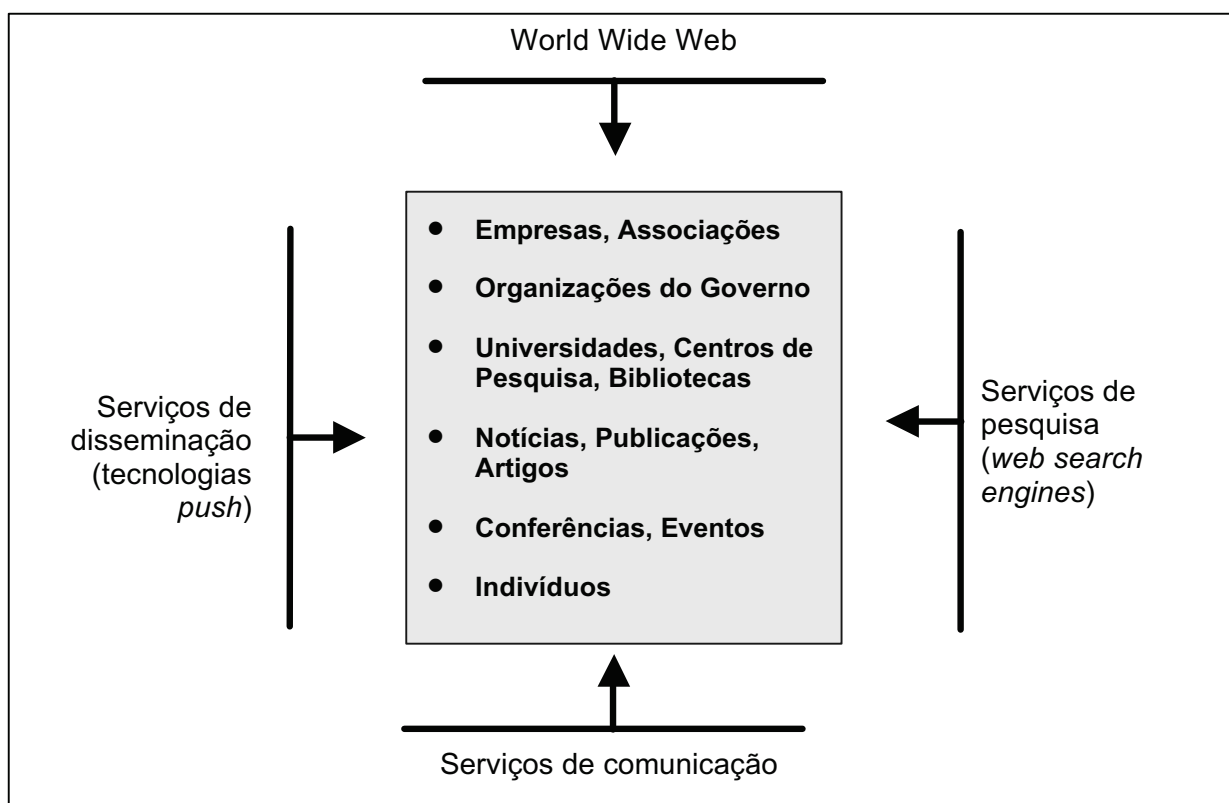
critérios e atributos, tal como “validade, confiabilidade, precisão, completeza, atualidade, abrangência, eficácia, relevância, formato, entre outros”.

Em relação aos documentos internos, entre outros exemplos, Choo (1998) cita os relatórios financeiros, de vendas, de produção, de recursos humanos e os memorandos. Neste aspecto, um estudo realizado por Bastos et al (2004) demonstra que os memorandos e circulares constituem os documentos mais utilizados por gerentes de bancos, destacando-se por apresentarem um alto índice de relevância e confiabilidade. A biblioteca destas organizações, no entanto, apesar de disponibilizar documentos de elevada relevância e confiabilidade, são bem menos usadas que outros meios. Quanto às publicações externas, o rádio e a televisão configuraram a fonte mais utilizada pelos gerentes, embora tenham representado os mais baixos índices de relevância e confiabilidade.

No que diz respeito às fontes *on-line*, Choo (1998) informa que estas exigem técnicas diferenciadas de acesso e uso. Para ele, a Internet constitui um *espaço de informação social*, uma vez que não é apenas um meio de publicação, mas também de comunicação. Ainda mais que isso, pode-se afirmar que foi a Internet e as tecnologias em rede que permitiram visualizar com clareza os sintomas do fenômeno denominado de explosão da informação, tornando-se determinante para que surgissem novas oportunidades e também as turbulências significativas no ambiente de negócios a partir da década de 90. E, em certo tempo, passou a se tornar irreversível, como defende Gosuen (1998, p. 43): “Internet é uma forma de produção de saber - portanto de poder - que já está aí. Se é impossível negar sua existência, refreá-la é condenar-se ao fracasso. Seria como tentar interromper o curso do desenvolvimento da escrita quando esta estava florescendo”.

Em relação ao uso da Internet nas organizações, Choo observa que “o desafio é aprender a conduzir um uso balanceado das várias ferramentas que permitem dividir e recuperar o conhecimento a fim de efetivamente prospectar este vasto e turbulento veio de informação” (CHOO, 1998, p. 163). A figura 3 apresenta quatro categorias principais de serviços que permitem o acesso às informações da Internet.

FIGURA 3 – A INTERNET COMO AMBIENTE DE INFORMAÇÃO



Fonte: Adaptado a partir de Choo (1998)

Choo (1998) esclarece que, embora a *World Wide Web* constitua o ambiente onde os principais serviços da Internet sejam viabilizados, ela representa, por si, uma interface única para recuperar informações. Um dos princípios fundamentais da Web é sustentado no hipertexto que, para Choo (1998) tem a função primordial de liberar o leitor da organização seqüencial de páginas, permitindo que ele possa

definir a sua própria rota de acesso. Segundo Oliveira (1999), o conceito original de hipertexto foi definido em 1960 por Ted Nelson:

Por hipertexto, eu entendo escrita não seqüencial – um texto com vários caminhos que permite que os leitores façam escolhas, e que são melhor lidos numa tela interativa. Popularmente, são concebidos como uma série de pedaços de textos conectados por *links* que oferecem ao leitor diferentes caminhos.⁷

Com a Web, além da popularização do hipertexto, foi cunhado o conceito de hipermídia, que apenas “estende a noção de texto presente no hipertexto, para que ele inclua também dado visual, som, animação e outros tipos de informação” (OLIVEIRA, 1999, p. 52). Assim, a categoria de fontes *on line* apresentada por Choo (1998) sustenta-se primeiramente no paradigma ou sistema de navegação em hipertexto e hipermídia que a Web proporciona.

Outros serviços inerentes à Web — de distribuição, pesquisa e comunicação (Figura 3) —, apresentados por Choo (1998), constituem modos específicos de obter informações relevantes para as organizações. Nesse caso, Choo apresenta como tecnologias *push* — ou serviços de distribuição ou, ainda, alertas personalizados — os serviços que levam informações específicas aos usuários. Há empresas que monitoram e distribuem informações sobre concorrências públicas, por exemplo, utilizando-se da tecnologia *push* para fazer tal informação chegar às organizações interessadas. Os serviços de pesquisa, por sua vez, são representados tanto pelas tradicionais ferramentas de busca da web — as *search engines* como o Google e o Alta Vista — quanto pelas bases de dados e arquivos abertos presentes nas universidades e centros de pesquisa. E, enfim, Choo destaca a Internet como recurso de comunicação, viabilizada principalmente por e-mails, mas também em salas de bate-papo e listas de discussão.

⁷ NELSON, T. H. **Literary machines**. Sausalito, California, Mindful Press, 1992.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são elencadas as etapas empreendidas para o desenvolvimento da pesquisa, conforme segue:

- a) Caracterização da pesquisa;
- b) Construção do Referencial Teórico;
- c) Resultado.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A técnica da pesquisa exploratória se caracteriza como um estudo descritivo e tem por finalidade fazer com que o pesquisador se relacione com o tema escolhido. Assim sendo, é recomendada para situações de pouco conhecimento por parte do pesquisador.

Os estudos exploratórios, segundo Cervo (1996, p. 69) “(...) têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias”. Este autor complementa sustentando que tal técnica desenvolve descrições precisas de uma dada situação e requer a descoberta sobre as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.

As pesquisas exploratórias permitem ao pesquisador um planejamento bastante flexível, de forma a possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos do assunto pesquisado. Conforme Samara e Barros (1997, p. 31) a pesquisa exploratória “... tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser

pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem corroboradas”.

Para Santos (2002, p. 26) “... explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno”.

Para que uma pesquisa exploratória seja desenvolvida apropriadamente, optou-se por utilizar a pesquisa bibliográfica como meio de desenvolvimento do estudo. Conforme explica CERVO (1996) a pesquisa bibliográfica se constitui num método básico para realização de estudos monográficos e geralmente é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Esta afirmação é complementada por MARTINS (1994, p. 28) que diz ser a pesquisa bibliográfica um “(...) estudo para reconhecer as contribuições científicas sobre o assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”.

5.2 CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

A bibliografia utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi, em sua maior parte, obtida na Biblioteca do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, levando-se em consideração os seguintes descritores para recuperação de materiais bibliográficos (livros e revistas):

- a) Informação;
- b) Conhecimento;
- c) Monitoração Ambiental/ Monitoramento Ambiental;
- d) Administração de Negócios;

Ainda foram realizadas pesquisas na internet, buscando-se levantar documentos e periódicos, tal como a revista Ciência da Informação e a revista de Administração de Empresas, entre outras publicações relativas ao tema em foco.

5.3 RESULTADOS

Definiu-se como resultados buscados com este estudo o levantamento conceitual e sobreposição de conceitos, assim como o encadeamento de conceitos ligados aos enfoques que compõem o seu tema central, quais sejam: a Administração de Negócios e o Monitoramento Ambiental.

É importante destacar, entretanto, que não foi objetivo deste estudo definir um modelo ou uma proposta relacionada ao tema pesquisado.

6 RESULTADOS

Os conceitos e pontos de vista dos autores consultados permitem, que se entenda o Monitoramento Ambiental como um processo que busca satisfazer a necessidade de orientar a identificação, aquisição, análise e uso de diferentes categorias de informação provenientes do ambiente interno e externo, as quais são essenciais para que as organizações desenvolvam estratégias e atinjam os seus objetivos.

O Monitoramento Ambiental depende, inicialmente, de se compreender a informação como elemento imprescindível para as organizações, cujo valor concentra-se principalmente no seu uso.

Dessa forma, a busca e o uso da informação dependem também do ambiente onde a informação encontra-se disponível, ou seja, das diferentes fontes, internas e externas. E por essa razão é necessário compreender os ambientes em que a organização esteja inserida para que seja possível identificar as fontes mais relevantes.

6.1 AMBIENTE

As transformações ambientais podem ser entendidas a partir de uma matriz de incertezas, que identifica o ambiente como sendo: estático ou dinâmico e simples ou complexo.

Baseado na *Matriz de Incertezas* (ver Quadro 4, p. 29), deve-se caracterizar o ambiente em que a organização está inserida, apontando os principais elementos atuantes, conforme seguem:

- a) Quais são os fatores e componentes percebidos no ambiente?
- b) Como se dá o processo de mudança desses fatores e componentes?

A medida em que são listados os fatores e componentes do ambiente e percebe-se de que forma se dão as mudanças nesses fatores e componentes, pode-se definir se este ambiente é estático ou dinâmico e se a incerteza percebida se encontra entre baixa, moderadamente baixa, moderadamente alta ou alta.

Ainda no que diz respeito ao ambiente, é preciso identificar quais são os elementos que o compõe, bem como, diferenciá-los entre ambiente geral e ambiente tarefa. Entenda-se por ambiente geral o macroambiente, isto é, o ambiente comum a todas as organizações e ambiente tarefa é aquele mais próximo e imediato da organização, os elementos que compõe o ambiente tarefa estão diretamente ligados a organização.

Com base na figura 1 (p. 30), identificar os elementos do ambiente geral e ambiente tarefa:

Ambiente Geral

- Condições legais;
- Condições políticas;
- Condições econômicas;
- Condições demográficas;
- Condições sociais;
- Condições culturais;
- Condições ecológicas;
- Condições tecnológicas.

Ambiente Tarefa

- Concorrentes;
- Fornecedores;
- Clientes;
- Entidades reguladoras.

6.2 NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO

A identificação dos assuntos emergentes objetiva identificar quais os tipos de dados e informações devem ser monitorados e obtidos. Os usuários reconhecem as características de seus ambientes e devem procurar por informações de relevância para auxiliar a tomada de decisão e a solução de problemas.

A necessidade de informação segundo Choo (1998 p. 27), envolvem situações organizacionais específicas, tais como:

- Problemas;
- Incertezas;
- Ambigüidades.

Para facilitar a identificação destas necessidades, deve-se questionar:

- O que é preciso saber?
- Por quê é preciso saber isso?
- Com o que se parece seu problema (alguma situação já vivida)?
- O que já se sabe?
- O que já se encontrou antecipadamente?
- Como isso irá ajudar?
- Como se precisa saber isso?
- De que forma se precisa saber isso?

6.3 AQUISIÇÃO DE INFORMAÇÃO

Representa as ações de coleta de dados, incidindo diretamente sobre um número significativo de fontes de informação. A aquisição de informação é orientada pela necessidade de informação e deve ser conduzida em sintonia com tais necessidades.

Políticas internas, procedimentos e regulamentações governamentais, entre outros, ajudam a estabelecer regras no que diz respeito a quais informações coletar sobre quais entidades ou atividades, bem como, onde e como coletar as informações (CHOO, 1998, p. 29).

Os métodos de monitoramento/ aquisição de informação variam de acordo com o porte, com o nível de maturidade e também de incerteza que uma organização apresenta em relação ao ambiente externo.

A seguir, os quatro tipos de monitoramento de acordo com Debortoli (2001) e Goodrich (1987):

- a) Monitoramento panorâmico informal: representa um tipo passivo de observação, executado quase inconscientemente pelas organizações, as quais não atendem critérios específicos e não realizam esforços para rastrear e coletar as informações. Equivale à *observação indireta*;
- b) Monitoramento panorâmico formal: envolve um nível de observação mais ativo e atento, sob critérios específicos e categorias de fontes de informação já selecionadas, com ações direcionadas à detecção de sinais do ambiente que sejam relevantes para a organização. Denominada *observação condicionada*;

- c) Monitoramento focalizado informal: não se trata mais de *observação* mas da busca relativamente orientada por dados e informações, sob apoio de pessoal dedicado exclusivamente para esta atividade. Corresponde à *pesquisa informal*,
- d) Monitoramento focalizado formal: envolve o mais alto nível de monitoramento, pois além de acompanhar os sinais do ambiente, dispõe de técnicas sofisticadas para obter resultados dos dados e informações coletados. Equivale à *pesquisa formal*, que utiliza uma estrutura pré-estabelecida e metodologias especiais.

Com relação ao ambiente interno, o monitoramento depende principalmente da identificação e acompanhamento das informações relativas ao desempenho dos diversos setores da organização e normalmente envolve o uso de sistemas gerenciais.

6.4 ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAGEM DE INFORMAÇÃO

Deve estar orientada a criar a memória organizacional e ser um repositório ativo de conhecimento e *know-how*.

Choo (1998 p. 33) esclarece que “as informações adquiridas ou criadas precisam ser organizadas e armazenadas sistematicamente de maneira a facilitar compartilhamento da informação e sua recuperação”.

Sendo assim, o monitoramento contínuo da informação deve ser estruturado sob três categorias principais de fontes: humanas, textuais e *on-line* (ver Quadro 5, p. 37):

Categoria: **Fontes humanas**

Sub-categoria: **fontes internas** (ex.: pessoal de vendas, gerentes)

Sub-categoria: **fontes externas** (ex.: clientes, fornecedores)

Categoria: **Fontes textuais**

Sub-categoria: **publicações** (ex.: livros, revistas, jornais, manuais)

Sub-categoria: **documentos internos** (ex.: ofícios, memorandos, atas de reunião)

Categoria: **Fontes On-line**

Sub-categoria: **base de dados on-line e CD-Roms** (ex.: bases internas e bases governamentais)

Sub-categoria: **recursos da Internet** (ex.: grupos de discussão, sites do governo).

6.5 DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

É o processo pelo qual a organização dissemina e compartilha informações de diferentes fontes. Tem por objetivo aumentar o compartilhamento da informação, o que pode criar novos *insights* e conhecimentos sobre situações e problemas. Choo (1998, p.43) destaca sobre este aspecto, que a “distribuição é, num primeiro momento, sobre disseminação ou percurso da informação, ou seja, a informação certa para a pessoa certa no tempo, lugar e formato certos”.

6.6 USO DA INFORMAÇÃO

É nesse momento que procura-se promover o uso do resultado do processo de monitoramento em curso. Esta etapa propicia a criação e aplicação de conhecimento pela interpretação, bem como, auxilia a tomada de decisão.

O uso da informação obtida pelo Monitoramento Ambiental é amplamente utilizado no planejamento estratégico e no processo de tomada da decisão das organizações. Essas informações são analisadas e interpretadas para revelar tendências e tornar visíveis ameaças e oportunidades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização da economia rompeu com os limites geográficos do ambiente, causando uma mudança na natureza da competição. A evolução das tecnologias, bem como os novos paradigmas vistos na sociedade, contribuíram para o surgimento do novo e competitivo panorama organizacional.

Este novo panorama, em que é necessário alavancar vantagens competitivas, faz com que as organizações busquem novos meios que as propiciem diferenciais competitivos.

Esta monografia apresentou, de uma maneira geral, o Monitoramento Ambiental como diferencial competitivo às organizações, que quando aplicado pode cobrir a necessidade de obtenção de informação apropriada aos negócios das organizações.

O Monitoramento Ambiental então pode propiciar ganhos pois permite acompanhar o comportamento do mercado de maneira a permitir a detecção de riscos e oportunidades.

Olhar para o ambiente onde uma organização está inserida não deve ser interpretado simplesmente como uma opção que auxilia a gestão dos negócios mas sim como um recurso valioso para a manutenção dos negócios desta organização.

O nível de competitividade tal como é visto no ambiente dos negócios, não é presente apenas para as grandes corporações. Os pequenos e médios empreendimentos estão também vivenciando acirrada competição. Contudo, assim como as grandes empresas, os pequenos negócios também devem buscar por novas ferramentas que possibilitam uma gestão dos negócios alinhada ao que está em vigor na atualidade.

A aplicação da prática de Monitoramento Ambiental pode potencializar as demais características positivas de uma organização. Pois de nada adianta uma empresa oferecer quesitos de qualidade, porém sem saber qual rumo seguir para prosperar. Nesse momento que o produto final do Monitoramento Ambiental poderá situar esta organização sobre a maneira de como conduzir os negócios de acordo com o que o ambiente dita.

A informação também surge neste novo panorama organizacional, como sendo um fator de suma importância para o sucesso das organizações, sendo considerada insumo básico ao conhecimento. A economia gradativamente diminui a valorização da capacidade mecanicista das organizações para valorizar seus conteúdos informacionais e suas formas de agregação de valor a cadeia produtiva com o uso desses conteúdos.

Visando atender as novas necessidades informacionais das organizações, o Monitoramento Ambiental aparece como opção para se atingir um diferencial competitivo. Além das informações sobre a própria organização, clientes, fornecedores, mercado e concorrência, o Monitoramento Ambiental permite coletar informações sobre o ambiente (ambiente geral e ambiente tarefa) em que esta esteja inserida, o que o caracteriza como ferramenta para atingir vantagens competitivas das organizações.

Conclui-se, após este estudo, que os esforços estão acontecendo, no sentido de dar valor real ao Monitoramento Ambiental e que sua aplicação nas organizações pode gerar a possibilidade de ganhos.

Como limitações desta pesquisa, o roteiro elaborado deteve-se a apresentar uma estrutura básica que ilustra as fases do Monitoramento Ambiental como são vistas na literatura corrente e não foi submetido a nenhuma avaliação em ambiente real. A apresentação do roteiro ficou, portanto, caracterizada como um ponto de partida para futuros testes e estudos a respeito deste tema.

REFERÊNCIAS

AMARAL, G. **A Internet e o compartilhamento da informação científica**: o caso da Universidade de Brasília. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Brasília: Universidade de Brasília, 1997. 145 f.

BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 4, Out./Dez., 1997. p. 42-53.

BARROS, C. S. G. **Pontos de psicologia geral**. São Paulo: Ática, 1986.

BASTOS, J. S. Y. et al. Monitoração ambiental em contextos dinâmicos: busca e uso de informação por gerentes bancários. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Brasília, v. 9, n. 2, ago./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.netic.com.br/docs/publicacoes/pub0013.pdf>>

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 2000.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, maio/ago. 1995.

BORGES, M. E. N.; CARVALHO, N. G. M. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, jan/abr. 1998. p. 76-81.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação e conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Practice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. Medford: Information Today, 1998.

COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, set/dez. 2002. p. 26-36.

CONTADOR, J. C. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externos e internos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./Abr, 1995. p. 43-56.

DAFT, R. L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEBORTOLI, G. **Monitoramento ambiental**: a informação revolucionando decisões. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2001.

DOLLE, J. **Para compreender Jean Piaget**: uma iniciação à psicologia Genética Piagetiana. 7 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1990.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. (1 CD Rom)

GOODRICH, R. S. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 1, Jan./Mar., 1987. p. 5-10.

GOSUEN, A. A Internet é fato consumado. E agora, Mr. Froehlich? **Revista Transinformação**, v. 10, n. 2, maio/ago. 1998. p. 49-54.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LICZBINSKI, C. R. **Modelo de informações para o gerenciamento das atividades das pequenas indústrias de produtos alimentares do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. 158 f.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MENEZES, J. M. **Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. 98 f.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, maio/ago. 2001a. p. 35-46.

MORESI, E. A. D. Monitoramento ambiental. In: Kira Tarapanoff. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília - DF, 2001b. p. 93-110.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 11 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

OLIVEIRA, I. L. **Hipertexto**: o universo em expansão. Dissertação (Mestrado em Comunicação), Brasília: Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, 1998. 106 f. Disponível em: <www.unb.br/fac/ncint/site/>

ORTIZ, P. S. **Sistema RIQZ**: sistema de geração de resultados para pequena empresa através da informação, qualidade e zero-defeito. Dissertação (Mestrado em Administração e Finanças), Universidade Extremadura, Espanha, 2003.

QUELOPANA, E. M. **Conhecimento e decisão**: um estudo sobre a relação entre o conhecimento e a qualidade da decisão. Dissertação (Mestrado em Administração), São Paulo: Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003. 155 f.

ROMANI, C. et al. **A tecnologia como suporte à inteligência competitiva**. Disponível em: <<http://www.angelggc.hpg.ig.com.br/biblio/trab3.pdf>> Acesso em: 02. Ago. 2003

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **O desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia), São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2002. 192 f.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5a. Ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

SANTOS, A. R. dos; et al. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. Curitiba: SERPRO; PUCPR; ESAF, 2001.

SANTOS, R. N. M.; DIAS, M. M. K. **Gestão da informação estratégica para inovação tecnológica em ambiente de P&D**. Brasília: SEBRAE, 1996.

SCHMOECKEL, P. S. **Implantação de indicadores de performance em uma indústria metalúrgica**: uma contribuição à gestão de resultados. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. 152 f.

SIGNATES, L. **O evento além das grades**: um estudo sócio-interacionista e fenomenológico da comunicação a partir das programações de rádio e TV. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Brasília: Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, 1998. 324 f.

WANDERLEY, A. V. B. **Sistema de inteligência de negócios**. In: Seminário Internacional Business in the Knowledge Era. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <http://www.competenet.org.br/evento/ana_valeria.pdf> Acessado em: 10. Abr. 2005.